

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**Caso de ensino: gestão financeira de curto prazo em uma Esmalteria**

THAIS DE SOUZA RODRIGUES

João Pessoa

Outubro 2018

THAIS DE SOUZA RODRIGUES

**Caso de ensino: gestão financeira de curto prazo em uma Esmalteria**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

**Professor Orientador:** Suelle Cariele de Souza e Silva

João Pessoa

Outubro 2018

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

R696c Rodrigues, Thais de Souza.

Caso de ensino: gestão financeira de curto prazo em uma  
Esmalteria / Thais de Souza Rodrigues. - João Pessoa,  
2018.

15 f. : il.

Orientação: Suelle Cariele de Souza e Silva.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Esmalteria. 2. Microempresa. 3. Finanças. 4. Gestão.  
I. Silva, Suelle Cariele de Souza e. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Thais de Souza Rodrigues

**Trabalho:** Caso de ensino: gestão financeira de curto prazo em uma Esmalteria

**Área de pesquisa:** Administração Financeira

**Data de aprovação:** 23 de outubro de 2018

### **Banca examinadora**

---

Orientador

---

Membro 1

---

Membro 2

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que me deu força, ânimo e foco para iniciar e concluir mais uma fase em minha vida. Muitos são os momentos de luta, por isso a ele devo toda minha gratidão.

À minha mãe, meu muito obrigada. Sou grata por você sempre acreditar na minha capacidade e me fortalecer diante dos obstáculos. Não há conquista individual na minha vida, todas são nossas.

À Universidade Federal da Paraíba e aos professores que contribuíram com minha trajetória acadêmica, demonstro minha gratidão pela orientação repleta de sabedoria. É uma honra ter feito parte desta instituição.

À minha orientadora Suelle pela confiança e autonomia e por seu papel fundamental na realização deste trabalho.

Às minhas amigas pelo companheirismo e auxílio na realização das atividades coletivas.

*“Solução dos problemas apenas restaura a normalidade. Aproveitar oportunidades significa explorar novos caminhos. ”*

*(Peter Drucker)*

## SUMÁRIO

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Resumo .....                          | 7  |
| 1. Introdução.....                    | 7  |
| 2. Como tudo começou .....            | 8  |
| 3. Colocando a ideia em prática ..... | 9  |
| 4. A Esmalteria .....                 | 10 |
| 5. O que fazer? .....                 | 11 |
| Anexos.....                           | 11 |
| Notas de Ensino .....                 | 13 |
| Referências.....                      | 15 |

## **Caso de ensino: gestão financeira de curto prazo em uma Esmalteria**

### **Resumo**

A esmalteria, que nasceu em julho de 2014, situada em João Pessoa (PB), é uma microempresa individual prestadora de serviços especializados em unhas. Após aproximadamente quatro anos de sua abertura, a proprietária tem encontrado dificuldades para gerenciar as finanças do negócio.

Palavras-chave: esmalteria, microempresa, finanças, gestão

### **1. Introdução**

Era noite de quinta-feira, 12 de abril de 2018, quando Ana Clara chegou em casa e percebeu que Bruna, sua mãe, ainda estava na esmalteria, uma microempresa prestadora de serviços especializados em unhas, de propriedade desta, em João Pessoa. A filha estranhou a situação, porque era tarde e, costumeiramente, sua mãe já teria apagado as luzes e fechado o estabelecimento naquele horário.

Então Ana Clara entrou na esmalteria, viu sua mãe sentada no sofá, com algumas faturas na mão, e perguntou.

-Mãe, o que está acontecendo? Por que você ainda não fechou a esmalteria?

-Ana, eu não sei o que tem acontecido. Respondeu Bruna, com um semblante de preocupação.

Ana Clara colocou sua bolsa numa banca, que fica perto do sofá, e se sentou ao lado da mãe para conversarem.

- Não sei quanto estou ganhando na esmalteria, já diminui minhas dívidas, mas ainda não consigo pagá-las em dia. Falta material de trabalho e estou sem dinheiro para repor. Desabafou Bruna bastante pensativa.

Depois de um momento de silêncio, ela continuou, com a voz angustiada:

- Durante esse tempo de funcionamento da esmalteria, não tive dinheiro para mudar nada, ainda não consegui trocar a placa, que já está quase sem nome.

Bruna Almeida foi criada pelo avô, até os 12 anos de idade, com pouca oportunidade de estudo, e depois teve que começar a trabalhar para se sustentar. Devido a necessidade de sempre enfrentar os problemas sozinha, desenvolveu a característica de tomar as próprias decisões (do seu jeito) e não dar espaço para opiniões alheias, dificultando diálogos de aconselhamento.

Ana Clara, depois de pensar por uns instantes, disse:

- Precisamos tomar uma atitude para mudar essa situação, pois os problemas financeiros das empresas, sejam grandes ou pequenas, geralmente, são causados por falta de um gerenciamento adequado dos recursos.

Ana Clara tem uma história bem diferente da mãe. Começou a estudar desde cedo e concluiu seu curso superior em Administração, motivo de orgulho para Bruna. No entanto, o conhecimento técnico de Ana não era suficiente para que a mãe aceitasse suas sugestões em relação à gestão da esmalteria.

Contudo naquele dia, para surpresa de Ana Clara, Bruna concordou que juntas mudariam a situação e a conversa terminou.



Ana Clara, apesar de ter tentado acalmar a sua mãe e lhe passar confiança, tinha alguns questionamentos referentes à solução do problema.

- O que precisarei fazer para controlar o dinheiro da esmalteria? Esse controle pode ser feito de forma simples?

Ana estava disposta a encontrar a melhor solução para o futuro do empreendimento da mãe, pois sabia que esse negócio tinha sido idealizado durante muitos anos e também que a situação deveria ser controlada rapidamente. Assim, comprometeu-se a apresentar uma resposta em breve.

## **2. Como tudo começou**

Bruna Almeida começou a trabalhar como manicure ainda muito jovem, com apenas 17 anos, depois de colocar currículo em vários lugares, sem sucesso, e ter trabalhado em casa de família, tida como uma experiência muito desagradável. No início, ela nem imaginava que sua habilidade em ajeitar as próprias unhas chamaria a atenção das amigas, mais tarde das vizinhas e depois se tornaria uma profissão, que lhe ajudou no sustento da filha e na conquista de muitos objetivos.

Inicialmente nada foi planejado e o atendimento acontecia na casa dos clientes. Bruna não tinha material suficiente, para realização do serviço. Ela comprava um ou dois esmaltes por semana e a tesoura era emprestada pela sogra. Todos os materiais cabiam dentro de um pote de hidratação e o valor cobrado era praticamente estabelecido pelo cliente.

No entanto, quando Bruna percebeu que trabalhar com unhas lhe dava retorno e que não precisaria mais ficar procurando incessantemente emprego e recebendo respostas negativas, começou a investir em material de trabalho e atender em outros bairros. Fez o primeiro grande investimento em 1998, a compra de um celular, bastante caro na época, para facilitar o contato com as clientes, o qual teve relevante contribuição na conquista de clientes distantes.

Por muito tempo, Bruna precisou ir até a casa dos clientes, tinha dia que seu percurso era longo: Costa e Silva; Água Fria; Bessa e Manaíra, percorrido de ônibus e com hora marcada para chegar nas residências. Com o passar dos anos, essa forma de trabalho foi ficando cansativa, o trânsito dificultava o cumprimento dos horários e os riscos de assalto aumentavam. Então, foi necessário diminuir o ritmo de trabalho em outros bairros e trazer a maioria das clientes distantes para o terraço de sua casa, em meados de 2009.

O atendimento no terraço de casa era feito novamente sem planejamento, foi a solução mais rápida encontrada para o problema iminente, ali havia uma cadeira de plástico e os esmaltes espalhados numa bacia. No início, Bruna atendia em casa apenas nos sábados, durante a semana ia até a residência das clientes próximas, pois havia o receio de elas não se adaptarem a sua nova forma de trabalho. Porém, aconteceu exatamente o contrário, os sábados se tornaram dias de encontros entre as clientes, a conversa “rolava solta” e não existia nem a preocupação com a hora em que seria atendida.

Depois de dois anos da mudança, Bruna percebeu que precisava atender todos os dias em casa e oferecer mais conforto para suas clientes. Neste momento, ela comprou duas cadeiras acolhoadas e um porta esmaltes, e organizou na área de lavar roupas de sua casa, transferindo-se do terraço para este novo pequeno espaço. Além de colocar uma cobertura mínima para proteger as clientes que esperavam sua vez, pois dentro do espaço só cabiam duas pessoas. Este investimento lhe proporcionou atender mais clientes por dia, acarretando novas necessidades.

Com o aumento das clientes e, conseqüentemente, da fila de espera, o espaço ficou muito pequeno, principalmente, em dias chuvosos, pois a coberta não era suficiente para

protegê-las da chuva. Por causa desta situação, Bruna já havia se convencido da necessidade de um espaço maior, que tornasse a espera e a realização de seu trabalho confortáveis. Contudo, ela ainda tinha inúmeros questionamentos: onde será meu novo ambiente de trabalho? O retorno é suficiente para eu pagar as despesas de um aluguel? Vou investir com qual dinheiro?

Decorrido algum tempo, em março de 2014, durante uma conversa, enquanto tomavam café, Bruna Almeida e sua filha Ana Clara discutiam a necessidade de ampliar o espaço de trabalho. Mãe e filha concordaram que o melhor a se fazer no momento era usar parte da garagem da casa, que comportava dois carros e ficaria cabendo apenas um. Apesar de isto requerer uma boa reforma, oferecia as vantagens de não precisar mudar de endereço, incorrendo em pagamento de aluguel, água e energia.

### 3. Colocando a ideia em prática

Bruna e Ana Clara tinham ideia do que queriam, a saber: criar na garagem de casa um espaço confortável só de unhas, com diversidade de esmaltes, que as clientes pudessem chegar; esperar; conversar e ficar à vontade. No entanto, ainda não sabiam como seria o lugar, a placa, o nome que dariam, nem muito menos quanto gastariam e onde conseguiriam o dinheiro para fazer este investimento.

O momento era de buscar ideias na *internet*. Dessa forma, elas descobriram as esmalterias, espaços especializados na manutenção das unhas, com variedade de cores, marcas e serviços básicos de *nail art*<sup>1</sup>, que estavam em ascensão em diversos estados e chegavam lentamente aos bairros nobres de João Pessoa, com franquias já conhecidas nacionalmente. Este é o caso da Esmalteria Nacional, aberta em setembro de 2014, no bairro de Cabo Branco.

Depois desta descoberta, Bruna já tinha o modelo do seu negócio em mente. Abriria sua esmalteria, com sofás confortáveis para espera, televisão, poltrona reclinável para o atendimento e uma parede de esmaltes; as cores do ambiente seria branco, preto e rosa. Então, juntamente com a filha, procurou profissionais para saber quanto custaria. Enquanto isso elas buscavam a melhor e mais célere forma de conseguir dinheiro para realização da reforma.

Entre as opções de crédito que Bruna tinha, em seu ponto de vista, um empréstimo consignado no nome de Ana Clara, servidora estadual na época, era a forma mais rápida de conseguir o dinheiro. Isso já fora assunto de conversa entre elas, momento em que discutiram os fatores positivos e negativos.

Bruna Almeida: “Ana, acredito que se fizéssemos um empréstimo em seu nome as parcelas seriam menores e o dinheiro ficaria disponível rapidamente.”

Ana Clara: “Será que não seria melhor e mais viável procurar um financiamento junto às instituições que incentivam o empreendedorismo?”

Bruna: “Não, porque até provar a finalidade de abrir uma empresa é muito tempo.”

Ana Clara: “Eu até entendo você, mas temos que analisar o valor do empréstimo e o risco de inadimplência, depois não temos como voltar atrás, as dívidas precisam ser pagas.”

Bruna: “Acredito que vai dar tudo certo, tenho que arriscar mesmo.”

Embora os sites informassem que o investimento inicial deveria ser acima de R\$ 20.000,00 e as franquias conhecidas cobrassem um valor bem superior a este, Bruna conseguiu apenas R\$ 8.000,00 reais por meio do empréstimo consignado (Anexo 1). Este era o valor que ela tinha para negociar com os profissionais que trabalham com pagamento à vista. Na tentativa

---

<sup>1</sup> Palavra inglês, significa uma maneira criativa de pintar, decorar, realçar, e embelezar as unhas.

de economizar, Bruna buscou diretamente os profissionais que faziam o serviço e não as empresas, o que possibilitou o ‘barateamento’ dos custos e diminuiu as opções de pagamento.

Bruna contratou quatro profissionais: um pedreiro, um marceneiro, um eletricitista e um adesivador; e os ajudou durante a realização dos serviços. A reforma durou aproximadamente um mês, para ser finalizada com todos os detalhes. Os R\$ 8.000,00 reais foram suficientes para o pagamento destas despesas (Anexo 1); os móveis, equipamentos e materiais de trabalho e construção foram parcelados no cartão (Anexo 1).

A esmalteria estava pronta em 8 de julho de 2014; e a proprietária passou a noite limpando e organizando, para que no dia seguinte pudesse trabalhar no novo e tão sonhado espaço, que conquistara após 23 anos de trabalho.

#### **4. A Esmalteria**

A esmalteria era novidade tanto para o bairro, Funcionários, quanto para a maioria das clientes. Bruna não havia contado a elas sobre os planos do novo local, resolvendo fazer surpresa. Então quando as clientes chegavam, surpreendiam-se com o atual ambiente de trabalho. Até hoje muitas pessoas admiram o espaço e elogiam-na pela iniciativa.

O novo espaço trouxe visibilidade para o trabalho de Bruna, e, conseqüentemente, elevação do número de clientes. A diferença do ambiente, chamou a atenção de muitos curiosos, um móvel branco de prateleiras repleto de esmaltes, do tamanho de uma parede, com diversas cores e marcas, que fica estrategicamente exposto para rua, atrai a curiosidade de quem passa.

Portanto, a abertura da esmalteria, unindo inovação e qualidade, foi muito bem-sucedida e proporcionou melhoria no atendimento, principalmente, das clientes de longas datas, que estavam presentes em todos os momentos passados. As formas de pagamento do estabelecimento são: à vista e a prazo, no caso de clientes antigas que pagam por mês e não é aceito cartão. O número de inadimplência é praticamente zero.

No entanto, investir no novo também tem suas desvantagens. A utilização do nome esmalteria na placa trouxe muita dúvida, durante alguns meses, sobre a finalidade do lugar. Uma quantidade de pessoas considerável não sabia o que era uma esmalteria e para que servia, achavam que vendia esmaltes. Bruna pensou em mudar a placa, mas depois de pouco tempo o nome se popularizou.

Durante os três primeiros anos, Bruna estava trabalhando bastante e a esmalteria atendia todas as suas expectativas. As contas eram pagas e ainda sobrava dinheiro para o mês seguinte. O modelo de negócio estava em ascensão, sempre com lançamentos no mercado, inúmeros produtos fabricados de unhas, variedade enorme de esmaltes com texturas, cores e embalagens diferentes.

Nestes anos, nos quais as finanças da esmalteria estavam satisfatórias, Bruna não se preocupou em registrar ou controlar os números, fazia pequenas anotações dos recebimentos e das contas a receber e pagar em seus cadernos e por meio delas tirava suas próprias conclusões. Igualando-se a maioria dos proprietários de empresas do mesmo porte, que costumam acumular todas as funções, inclusive as financeiras, mesmo quando as habilidades técnicas se sobressaem.

Contudo, a situação começou a mudar ainda no ano de 2017. A esmalteria já não estava mais com a mesma demanda, uma parte considerável das clientes tinha diminuído a frequência de visitas ao espaço e outras não iam mais. A concorrência aumentou, surgiram várias esmalterias em um mesmo bairro e espalhadas pela cidade; e o preço diminuiu, são muitos os ambientes de unhas que passaram a cobrar R\$ 15,00, valor cada vez mais visível nas placas. Mesmo assim Bruna continuou cobrando R\$ 30,00 reais pela manutenção do pé e mão e não

aceita a possibilidade de baixar o valor do seu serviço, pois garante um resultado com qualidade. E, também, porque sabe que seu diferencial sempre foi a qualidade e não o preço.

Com o passar do tempo e a chegada de 2018, a situação financeira não melhorou. A proprietária está cada vez mais preocupada, pois existem contas para pagar e material para comprar; mas o dinheiro não é suficiente. A sua sensação é de que o negócio se encontra estagnado. A placa já não se vê mais cor e letra; a televisão está quebrada; os materiais precisam ser comprados (Anexo 2). Além disso, a demanda dos clientes tem diminuído, seja na quantidade ou na frequência.

## 5. O que fazer?

Nos dias seguintes à conversa na esmalteria, Ana Clara realizou muitas pesquisas, entrou em contato com órgãos que pudessem lhe orientar, na tentativa de encontrar uma solução que melhor se adequasse à realidade do negócio de sua mãe e resolvesse o problema atual.

As semanas passaram rapidamente, com todos os acontecimentos, e o dia da conversa entre Ana e sua mãe chegou mais rápido do que o imaginado. Elas sentariam para conversar no dia 29 de abril de 2018, à noite.

Quais foram as atitudes de Bruna que acarretaram neste problema atual? Como Bruna poderia ter evitado tal situação? Quais são as possíveis alternativas para resolver o problema em questão? Quais seriam, portanto, os próximos passos para a esmalteria? Considerando as informações no Anexo 2, fazer o acompanhamento da demonstração de fluxo de caixa para 21/04 a 28/04 e demonstração do resultado de exercício da esmalteria.

## Anexos

### Anexo 1. Despesas de abertura da esmalteria

| <b>Crédito Consignado – 60 parcelas (21/05/2014)</b> |             | <b>R\$ 8.000,00</b> |
|--|-------------|---------------------|
|  | Amortização | R\$ 104,02          |
|  | Juros       | R\$ 131,30          |

  

| <b>Serviço</b> | <b>Valor (R\$) pagamento à vista</b> |
|----------------|--------------------------------------|
| Pedreiro       | R\$ 3.830,00                         |
| Marceneiro     | R\$ 2.300,00                         |
| Adesivador     | R\$ 1.500,00                         |
| Eletricista    | R\$ 370,00                           |

  

| <b>Compras - parcelas</b>     | <b>Valor (R\$) pagamento a prazo</b> |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Televisão 32" (10x)           | R\$ 700,00                           |
| Sofá (10x)                    | R\$ 1.200,00                         |
| Bebedouro (10x)               | R\$ 700,00                           |
| Poltrona Reclinável (10x)     | R\$ 600,00                           |
| Painel da televisão (10x)     | R\$ 200,00                           |
| Cadeira de manicure (10x)     | R\$ 100,00                           |
| Porta de vidro (4x)           | R\$ 400,00                           |
| Materiais de construção (10x) | R\$ 1.000,00                         |
| Esmaltes (6x)                 | R\$ 1.500,00                         |
| Outros materiais (6x)         | R\$ 600,00                           |

## Anexo 2. Dados da esmalteria

| Serviço                          | Valor (R\$) |
|----------------------------------|-------------|
| Cutilar pé e mão (Unha completa) | R\$ 30,00   |
| Cutilar pé ou mão                | R\$ 15,00   |
| Design de sobancelha             | R\$ 15,00   |

| Projeções de despesas 05/2018 | Valor (R\$)  |
|-------------------------------|--------------|
| Manutenção da placa           | R\$ 1.000,00 |
| Consertar televisão           | R\$ 400,00   |
| Comprar televisão             | R\$ 1.400,00 |
| Comprar esmalte               | R\$ 300,00   |
| Comprar materiais             | R\$ 200,00   |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Saldo inicial dia 21/04/18 | R\$ 50,00 |
|----------------------------|-----------|

| Dia      | Recebimentos | Pagamentos |
|----------|--------------|------------|
| 21/04/18 | R\$ 150,00   | R\$ 107,00 |
| 22/04/18 | -            | R\$ 40,00  |
| 23/04/18 | R\$ 45,00    | R\$ 275,00 |
| 24/04/18 | R\$ 30,00    | R\$ 120,00 |
| 25/04/18 | R\$ 60,00    | R\$ 70,00  |
| 26/04/18 | R\$ 60,00    | R\$ 40,00  |
| 27/04/18 | R\$ 90,00    | R\$ 30,00  |
| 28/04/18 | R\$ 150,00   | R\$ 40,00  |

| Descrição dos recebimentos (21/04 a 28/04) |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dias<br>Serviços                           | 21/04 | 23/04 | 24/04 | 25/04 | 26/04 | 27/04 | 28/04 |
| Cutilar pé e mão                           | 4     | 1     | -     | 1     | 1     | 3     | 3     |
| Cutilar pé ou mão                          | -     | -     | 1     | 1     | 2     | -     | 2     |
| Design de sobancelha                       | 2     | 1     | 1     | 1     | -     | -     | 2     |

| Descrição dos Pagamentos (21/04 a 28/04) | Valor (R\$) |
|--|-------------|
| Despesas Pessoais                        | R\$ 611,30  |
| Contribuição MEI                         | R\$ 52,70   |
| Compras de Material                      | R\$ 58,00   |

| Quantidade de Serviço- média semanal |         |       |        |        |       |        |
|--------------------------------------|---------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Dias<br>Serviços                     | Segunda | Terça | Quarta | Quinta | Sexta | Sábado |
| Cutilar pé e mão                     | 1       | 1     | 2      | 3      | 4     | 6      |
| Cutilar pé ou mão                    | 1       | 1     | 1      | 1      | 1     | 2      |
| Design de sobancelha                 | 1       | 1     | 1      | 1      | 1     | 3      |

| <b>Despesas – Média Mensal</b>               | <b>Valor (R\$)</b> |
|--|--------------------|
| <b>Compras de Material</b>                   | R\$ 300,00         |
| <b>Contribuição MEI</b>                      | R\$ 52,70          |
| <b>Despesas Pessoais</b>                     | R\$ 2.500,00       |
| <b>Outros Custos e Despesas Operacionais</b> | R\$ 600,00         |
| <b>Empréstimo</b>                            | R\$ 235,32         |

### **Notas de Ensino**

O objetivo do caso é estimular reflexões sobre controle e gestão financeira em micro e pequenas empresas, tendo como público alvo alunos de graduação, em disciplina da área de finanças, com ênfase em análises de curto prazo. Esta modalidade de ensino permite aos estudantes propor medidas e simular alternativas a partir de uma situação real. As informações utilizadas foram cedidas pela proprietária e sua filha, que terão seus nomes preservados, obtidas em entrevista pessoal, a qual aconteceu no dia 15 de julho de 2018 as 16h e duração aproximada de quatro horas, e outras fontes mencionadas no tópico “Referência”.

O caso tem como finalidade a criação de um controle financeiro para esmalteria (microempresa prestadora de serviços), que está no mercado há 4 anos e não possui planejamento dos recursos, nem registro dos dados e informações; para isso o aluno deve se colocar na posição de Ana Clara (personagem, que é filha da proprietária, formada em Administração). Dessa forma o estudo tem as seguintes perspectivas: (1) analisar a situação financeira da empresa; (2) identificar e readequar, se necessário, as despesas; e (3) criar um planejamento financeiro. Além disso, ainda podem ser exploradas questões referentes às estratégias para melhorar o faturamento e os resultados, com discussões sobre o preço, as formas de pagamento e a localização e também as condições financeiras de abertura do negócio. Ressalta-se que toda solução sugerida deve estar adequada à realidade da empresa.

Para sugestão de uma solução, é necessário que os alunos analisem criticamente e amplamente a situação da esmalteria e os mecanismos de controles que podem ser implantados. Precisa-se identificar as atitudes que acarretaram o problema maior de insuficiência de recursos financeiros. De acordo com Wernke (2008), os fatores que estão entre os entraves mais recorrentes à saúde financeira empresarial são: imobilização excessiva, estoque excedente, perfil inadequado das dívidas, perda de foco, confundir lucro com pró-labore e gestão inadequada de custos e preço de vendas.

Vale, ainda, ressaltar que, conforme Kuhn (2012) o problema tem relação com a falta de especialização na área de atuação. Nas pequenas empresas normalmente os sócios costumam acumular todas as funções administrativas e gerenciais, inclusive as financeiras. Nestas, normalmente a contabilidade é terceirizada. O desafio do gerenciamento financeiro é muito maior, pois em muitos casos as habilidades técnicas dos sócios se sobressaem às habilidades administrativas e financeiras. Neste caso, coloca-se o desafio de busca sistemática da sintonia entre diversas áreas gerenciais, ou a constituição de competências junto ao quadro funcional. As empresas de maior porte separam melhor as funções financeiras das demais funções gerenciais.

Percebe-se que há diversas razões para deixar o caixa deficitário, mas algumas medidas podem reverter o quadro financeiro indesejado. Segundo Wernke (2008), algumas das iniciativas seguintes podem sanar o déficit: desmobilização de ativos ociosos, renegociação de dívidas com bancos e fornecedores, integralização do capital ou reinvestimento de lucros, adequação do ritmo das atividades ao capital de giro disponível, aprimoramento da gestão de custos/preços e contenção de despesas. A implementação ocorre ao mesmo tempo ou não, dependendo das peculiaridades de cada empresa.

### Quadro 1- Principais Relatórios Gerenciais e Indicadores financeiros

| <b>Atitudes que acarretam insuficiência de recursos financeiros</b> | <b>Iniciativas que podem sanar o déficit</b>                    |
|---|---|
| Imobilização excessiva  | Desmobilização dos ativos ociosos                               |
| Estoque excedente   | Renegociação da dívida com bancos e fornecedores                |
| Perfil inadequado das dívidas                                       | Integralização do capital ou reinvestimento de lucros           |
| Perda de foco   | Adequação do ritmo das atividades ao capital de giro disponível |
| Confundir lucro com pró-labore                                      | Aprimoramento da gestão de custo/preço                          |
| Gestão inadequada de custo  | Contenção de despesas   |
| Preço de vendas   |   |
| Falta de especialização na atuação                                  |   |

Fonte: Elaboração própria com base em Rodney Wernke (2008) e Pedro Kuhn (2012)

Além disso, é de suma importância separar o dinheiro da empresa e o do proprietário, por meio de um efetivo controle financeiro de ambos, deve-se determinar um valor fixo mensal para o dono do negócio levando em consideração a realidade da empresa. O fluxo de caixa auxilia no controle dos gastos e ganhos da empresa. E, também, conforme Wernke (2008), o fluxo de caixa é um instrumento que facilita a identificação de possíveis problemas financeiros que sucederão a curto ou médio prazo na empresa.

As empresas de pequeno porte não costumam confeccionar demonstrativos contábeis periodicamente— pela complexidade das legislações e falta de um setor contábil próprio— segundo Wernke (2008), é possível elaborar demonstrações de cunho “gerencial”, para finalidades exclusivamente internas. No que tange ao levantamento de uma DRE de cunho “gerencial”, mensalmente é necessário apurar os valores relacionados com as vendas efetuadas, os tributos incidentes sobre o faturamento, os custos da produção ou comercialização e as despesas operacionais da empresa.

De acordo com o guia do empreendedor do Sebrae (2016), para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa, torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, como alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico da sua performance.

### Quadro 2- Principais Relatórios Gerenciais e Indicadores financeiros

| <b>Principais relatórios gerenciais financeiros</b> | <b>Principais indicadores financeiros</b> |
|---|---|
| Controle das vendas realizadas                      | Lucratividade sobre as vendas             |
| Apuração dos resultados da empresa                  | Rentabilidade do negócio                  |
| Controle de caixa do movimento realizado            | Poder de pagamento da empresa             |
| Fluxo de caixa                                      | Nível de endividamento da empresa         |
| Balanço gerencial                                   | Margem de contribuição                    |
|   | Ponto de equilíbrio                       |

Fonte: Elaboração própria com base no Guia do Empreendedor do Sebrae Gestão Financeira

Percebe-se a importância do fluxo de caixa no gerenciamento das finanças independente do porte das empresas, conforme Rodney Wernke (2008), o fluxo de caixa é necessário, no

tocante a controles internos, para se considerar uma empresa minimamente bem organizada ou gerenciada financeiramente, é tido como um relatório básico que esta deve possuir.

O fluxo de caixa representa o movimento de entradas e saídas dos recursos financeiros, podendo ser diário; semanal; mensal ou anual. De acordo com o SEBRAE (2017), a entrada de recursos é proveniente das atividades de venda de produtos/serviços ou da venda de algum ativo da empresa (equipamento, veículo, imóvel, por exemplo). Quando a entrada de recursos é maior do que a saída, temos um saldo positivo, caracterizando uma situação superavitária. Por outro lado, quando a saída de recursos é maior do que a entrada, temos uma situação deficitária. Sendo assim, este instrumento deve ser utilizado como controle e principalmente na tomada de decisões.

Segundo Frezatti (2014), em algumas organizações o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia a dia apenas. Tal visão poderia ser denominada de utilidade tática do fluxo de caixa. Em outros tem um alcance maior, que poderíamos chamar de utilização estratégica do fluxo de caixa nos negócios da empresa.

Logo, este caso pode ter diferentes interpretações, a depender do ponto de vista do aluno em sua análise. Busca-se estimular o debate e a capacidade analítica dos estudantes, por meio de uma situação real em que lhes é proposto sugerir soluções, na tentativa de unir teoria à prática e trazer para sala de aula uma síntese da realidade do mercado.

## Referências

Esmalteria. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-esmalteria,eaecd181c0ed0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 15 ago. 2018.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégica e tática**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

João Pessoa ganha franquia de esmalteria. EDIFICAR. Disponível em: <<https://revistaedificar.com.br/noticias/joao-pessoa-ganha-franquia-de-esmalteria/>> Acesso em: 15 ago. 2018.

KUHN, Ivo Ney. **Gestão Financeira**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2012.

Nail Art. Wikipédia. Disponível em: < [https://pt.wikipedia.org/wiki/Nail\\_Art](https://pt.wikipedia.org/wiki/Nail_Art)> Acesso em: 24 out. 2018.

Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 28 ago. 2018.

SEBRAE. Cartilha saiba mais. Gestão Financeira. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-gestao-financeira,354c5cddf6547410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 28 ago. 2018.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.